

VECSENYI János–Robert KOVACH, Jr.:

# VÁLLALATOK TÚLÉLÉSE ÉS HALÁLA KÖZÉP- ÉS KELET-EURÓPÁBAN

– Tipikus cégek és stratégiák –

A nyugati ismeretekkel és tőkével nem rendelkező szervezeteket az elmúlt évek változásai különösen súlyosan érintették. A szerzők helyzetfelmérése e szervezetekről készült – főként hazai – esettanulmányokra épül, kiknek helyzetében, stratégiájában és sikerességében a legkülönbözőbb eltérések voltak tapasztalhatók. A tanulmány legfontosabb céljaul tűzi maga elé, hogy a gyakorló vezetők számára hasznosítható tapasztalatokat nyújtson.

Modernkori történelmünkben példátlan változások játszódtak le Közép- és Kelet-Európa, és a (volt) Szovjetunió területén. (Glenny, 1990) Az átállás a szocialista gazdálkodásról a piacgazdaságra az egész világ vezetéstudományi szakembereinek és megfigyelőinek a figyelmét ide vonzotta. A figyelem középpontjába leginkább a kelet-nyugati közös vállalkozások (lásd Woodside és Kandiko, 1991), a keleti és nyugati vezetési gyakorlati közti eltérések (Csath, 1988; Pearce, 1991; Lóvey, 1993) és a nyugati cégek helyi megjelenéséhez kapcsolódó gondok kerültek.

Ezzel szemben viszonylag feltérképezetlen maradt a nyugati ismeretekkel és tőkével nem rendelkező szervezetek helyzete. Nyitott kérdés, hogy milyen üzleti vezetési stratégiákra támaszkodnak ezek a szervezetek, amikor nyugati és korábbi KGST országbeli szervezetekkel kénytelenek versenyezni. (Vecsenyi, 1992) A nyugati társaik rendelkezésére álló ismeretek, tapasztalat, ill. tőke nélkül ezek a szervezetek a darwini törvények szerint küzdenek fennmaradásukért. Mi különbözteti meg a fennmaradó vagy virágzó szervezeteket az elbukóktól?

Helyzetfelmérő kutatásunk a nyugati know-how vagy tőke előnyeit nélkülözni kénytelen közép- és kelet-európai szervezetekről készült esettanulmányokra épül. Bár a tipológiát több kelet európai országban készült esettanulmány szolgáltatta, jelen cikkünkben főként magyar példákra támaszkodunk. A vállalatok, vállalkozók helyzete, stratégiája és sikeressége eltérő. Összehasonlító tipológiánkban rámutatunk, hogy nem minden szervezet alkalmaz a nyugatiakéhoz hasonló stratégiákat. Cikkünk a kutatók, a vállalkozók és a gyakorló vezetők számára hasznos további alkalmazási területekre is rávilágít.

## A vizsgált közép- és kelet-európai szervezetek tipológiája

Az esettanulmányokra alapozott tipológia kidolgozásánál számos elvre támaszkodtunk. Kutatásainkat be-

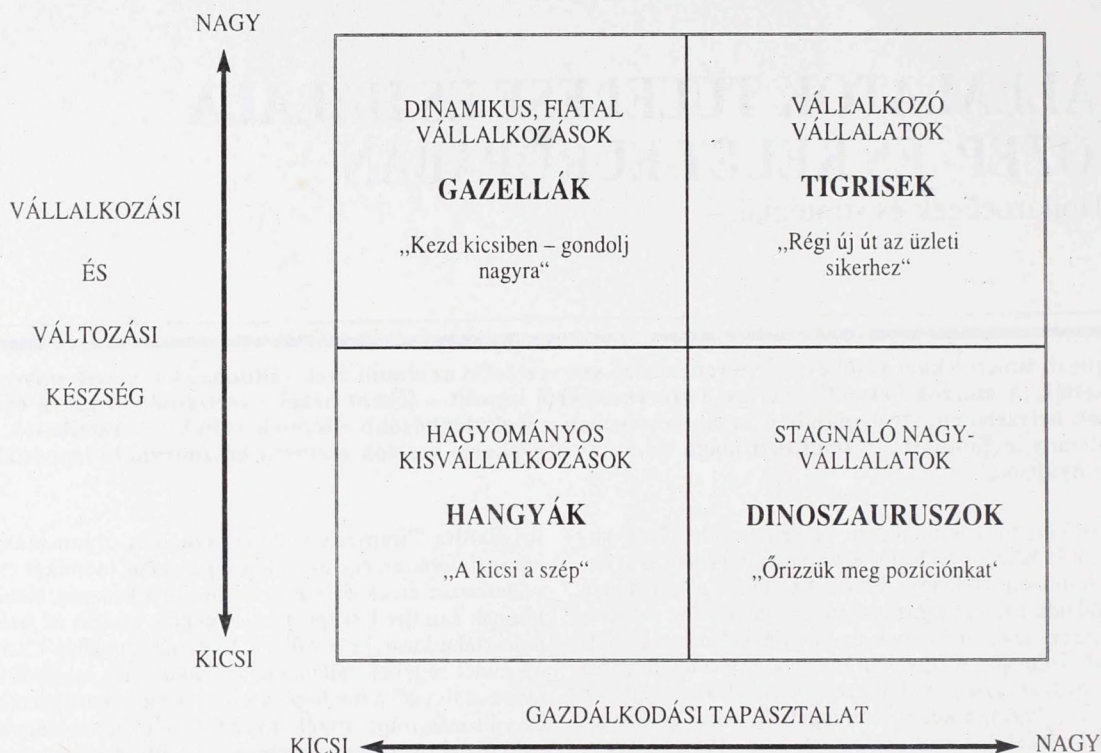
folyásolta Timmons (1990) javaslata olyan mátrix használatára, amely az üzleti tapasztalat mértékét és a vállalkozói érzék és változás-kezelési készség birtoklásának szintjét térképezi le. E mátrix szerint az üzleti tapasztalat kicsi, ha a vállalat 15 évnél fiatalabb. Csak a 15 évnél régebbi vállalatok, vállalkozások minősülnek „tapasztaltnak” e tipológia szerint. A vállalkozói érzéket és változás iránti fogékonyságot az új lehetőségekre való gyors rámozdulás képessége jelenti. A növekedésre kevésbé hajlamos vállalkozások alacsony értéket kapnak ezen a skálán. A vállalkozói érzék és a változás iránti fogékonyság e megközelítés szerint a növekedési pályára állt, dinamikus vállalkozások sajátja. A felmérésünkben szereplő cégek stratégiájának beazonosításánál Mintzberg (1973) tipológiájára is támaszkodtunk. E tipológia szerint a vállalatok viselkedése a stratégia kialakításánál lehet *vállalkozói*, *alkalmazkodó* és *tervező*.

Kutatásunk keretében számos új esettanulmányt készítettünk a Nemzetközi Menedzser Központban (NMK), a posztgraduális vezetőképzésben (MBA) részt vevő közép-európai hallgatók bevonásával. Az esettanulmányok az adott országokra jellemző cégekkel foglalkoztak. Leírták az illető cég profilját, méretét és tulajdoni szerkezetét, s emellett kitértek a vállalkozás létrehozására és vezetésére is. Az esettanulmányokban azonosítottuk a vállalati stratégiát, s elemeztük a vállalat erős és gyenge pontjait, lehetőségeit és külső veszélyforrásait, valamint a működése által érintettek érdekeit. Végül soron a fent vázolt elméleti alapokon tipológiát alakítottunk ki a szervezetek elemzésére, összehasonlítására a siker és kudarc több szempontú értékelésére. Tipológiánkról az 1. ábra ad áttekintést.

Tipológiánk négy fő kategóriát különböztet meg. Az adott típusú szervezetek relatív erejének és energiaszintjének érzékeltetésére a típusoknak állatneveket adtunk. Az I. típusúhoz a stagnáló (rendszerint állami tulajdonú vagy privatizálás alatt álló) nagyvállalatok, másnéven „dinoszauruszok” tartoznak. A II. típus a kisvállalkozásokat, a muszáj-herkuleseket és az életfor-



## Közép-kelet európai vállalatok tipológiai osztályozása



ma-cégeket vagy állatnevükön a „hangyákat” tartalmazza. A III. típus dinamikus, gyorsan terjeszkedő új vállalkozásait „gazellának” hívjuk. S végül a IV. típusban a nagy, bizonyos múlttal rendelkező, de dinamikus cégeket, a „tigriseket” találjuk.

## I. típusú szervezetek: a dinoszauruszok

Az ún. „szocialista óriások” a hatvanas évek elején alakultak ki az egymáshoz szervesen kapcsolódó – vagy nem kapcsolódó – vállalatok összeolvasztásával. Ezeket a vállalatokat elkényeztette a KGST. Piacukat állami és államközi szerződések garantálták, árait öt évre előre megszabták, a versenyt kordában tartották, és a minőségi követelményeket alacsony szinten szabták meg. Rövid távon a helyzet kielégítőnek, sőt ideálisnak látszott. A nyolcvanas évek végére azonban a gazdasági és politikai környezet alapvető változása miatt a korábbi struktúrák, stratégiák és vezetői/dolgozói beidegződések messze elégtelenné bizonyultak a világpiacra.

Ezek a lassan mozduló nagy cégek nem tudtak alkalmazkodni a gazdasági környezet gyors változásaihoz. Közép-Kelet Európa állami nagyvállalatai, mint a magyar Tungsram, a gdanski hajógyár vagy a cseh Skoda autógyár frontálisan ütköztek az új gazdasági valósággal. Hogyan forgassunk fel mindent ahhoz, hogy megőrizzük versenyelőnyünket az új és bizonytalan versenykörnyezetben?

Ezek a szervezetek sajnos nem rendelkeztek nyugati társaik működési gyakorlatával és tőkeerejével.

A nyolcvanas évek végén, a kilencvenes évek elején megjelentek a felszínen a közép-kelet európai bürokratikus nagyvállalatok túlélési gondjainak tünetei. Nyilvánvalóvá váltak a fő gondok: a közép-kelet európai régió piacainak gyors eltűnése, a nyugti piacokra való betörés elmaradása, a növekvő adósság és a csőd valószínűsége. Ezek azonban csak tünetek voltak, amelyek több-kevésbé elfedték a valódi okokat. E vállaltípus főbb jellemzői a következők:

1. *Stratégiai irányultság:* Minimális növekedés, vezetői beidegződés a szervezet méretének megőrzésére, és a bázisszámlelet
2. *Szervezeti felépítés:* Szakterületenkénti és hierarchikus
3. *Vezetők:* Nagyrészt szakterületi szakemberek, piacorientált üzleti és vezetői képzettség nélkül
4. *Irányítás:* Központosított
5. *Vezetési stílus:* Autokratikus
6. *Szervezeti kultúra:* Torz és romboló. A dolgozók elkötelezettsége igen csekély („kis pénz, kis foci”, „amíg minket csak fizetgetnek, mi csak dolgoztunk”)
7. *Tervezés:* Felülről lefelé.

Ezeknek a dinoszauruszoknak hosszú távon nincs esélyük az életbenmaradásra. Változtatni nem lehet, hanem kell. Közép-Kelet Európában az egyik legfontosabb feladat e nagy, megállapodott cégek átalakítása.



Ugyanakkor ezzel a feladattal kapcsolatban a legnagyobb a tanácsstalanság is. E cégek a következő stratégiák között választhatnak:

1. *A status quo megőrzése*
2. *A vállalat átszervezése*
3. *Felszámolás*
4. *Utódvállalatokban való privatizálás, felszámolással kombinálva.*

A 2. ábra az 1. típusú (dinoszaurusz) vállalatok stratégiai lehetőségeit szemlélteti.

Kft.-ket alakítottak ki jól körülhatárolható szakmai profilok nyereségorientált, hatékony működtetésére. Az adósság elengedésére a cég vezetése jelentős erőfeszítéseket tett, ami végül sikerrel járt. Az adósságteher csökkentésével a Taurus csoporthoz tartozó Kft-k új távlatot kaptak: nagyobb lehetőség nyílt a privatizációra és az átszervezésre. Úgy tűnik, a Taurusnak van esélye a túlélésre.

A dinoszauruszok számára a legjobb megoldásnak a vállalkozóbb szervezetté való átalakulás tűnik. A multinacionális vállalat általi privatizálás az új vezetési struk-

2. ábra

### Dinoszaurusz vállalatok stratégiai opciói

Stratégiák	Eszközök	Értékelés
1. A status quo megőrzése	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decentralizálás (divíziók, stratégiai üzleti egységek) a nyereségérdekeltség erősítésére</li> <li>• Ésszerűsítés a hatékonyság javítására</li> <li>• Adósságkonszolidálás, hogy a nyereség nagyobb részét lehessen korszerűsítésre fordítani</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Válságmenedzselést igényel</li> <li>• Adósságfinanszírozást igényel</li> <li>• Rövid távon nyújt perspektívát</li> </ul>
2. Átalakulás vállalkozó vállalattá	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Privatizálás a valódi tulajdonosi szemlélet kialakítására</li> <li>• Új vezetési szerkezet a revitalizáláshoz</li> <li>• Beruházás a technika és a termékválaszték korszerűsítésére</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Működő tőkével rendelkező vevőket igényel</li> <li>• Átfogó vezetésfejlesztést igényel</li> <li>• Hosszú távon nyújt perspektívát</li> </ul>
3. Felszámolás	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Állóeszközök eladása</li> <li>• Elbocsátások</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Társadalmilag nehezen fogadható el</li> </ul>
4. Utódvállalatokban való privatizálás, felszámolással kombinálva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Életképes vállalkozásokra való feldarabolás</li> <li>• Az életképes vállalkozások privatizálása</li> <li>• A nem életképes vállalkozások felszámolása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Válságmenedzselést igényel</li> <li>• Hosszadalmas</li> <li>• Társadalmilag elfogadható, gazdaságilag ésszerű megoldást kínál</li> </ul>

#### Taurus

E szervezettípus klasszikus példája a Taurus Gumiipari Vállalat, mai nevén Taurus csoport. A több mint száz éves múltra visszatekintő vállalatcsoportnak az elmúlt évtizedekben voltak rendkívül sikeres és igen veszterhes időszakai.

Az elmúlt két évtizedben a cég folyamatosan növekedett, majd a nyolcvanas évek végére a fejlődés lelassult. A kilencvenes évek elejére a cég nehéz helyzetbe került. A világméretű recesszió, a kelet európai piacok beszűkülése lehetetlenné tette az expanziós feltételezéseken alapuló beruházások realizálását. Az értékesítési gondok miatt egyre nehezebbé vált a fejlesztésre felvett világbanki hitelek visszafizetése.

A Taurus a nehézségek feloldására erőteljes átszervezésekkel reagált. Decentralizált üzleti egységeket,

túrát és a további befektetést egyaránt biztosítja. A Taurus is ezt szeretné, ahogy ez a Tungssrammal és számos más vállalattal is történt. A vállalat belföldi vevőnek történő privatizálással is hozzájuthat új piaci lehetőségekhez, hatásos szerkezetéhez és nyereségorientált kultúrához, de a korszerűsítéshez szükséges befektetés sok esetben a tőkehiány miatt elmarad.

### II. típusú szervezetek: a hangyák

A hagyományosabb kisvállalkozások és „életformacégek” kevésbé megszokottak Közép-Kelet Európában. Ez közvetlenül következik a régió elmúlt ötven évének politikai múltjából. A „maszek” világot a régió legtöbb országában vagy tiltották, vagy erősen korlátozták. Csak Kelet-Németországban túrték meg a magánvállalkozá-



sokat, de itt is szigorú méretkorlátok mellett. A kisvállalkozások fejlesztésében Magyarország járt az élen. A kisvállalkozásokról szóló 1982. évi törvény ösztönözte a kisvállalkozások létrejöttét. A kilencvenes évek elejére a régió szinte minden országában meghozták a magánvállalkozások alapítását és fejlesztését célzó törvényeket.

A rendszerváltást követően a kisvállalkozások száma robanásszerűen megugrott. Az új vállalkozások jó része igen sikeresnek bizonyult. Úgy tűnik, Közép-Kelet Európa „vállalkozói korszakának” e korai szakaszában a siker a szabály és a kudarc kivétel. (Vecsenyi, 1993) A sikerek fő oka vélhetően az áruhiány, a csekély verseny, az új vállalkozók életrevalósága, lendülete és lelkesedése, ill. e tényezők kombinációja.

A létrejött új vállalkozások többségükben kereskedelemmel foglalkoznak. A vállalkozók felismerték és kihasználták a fogyasztási cikkek óriási hiányát. Közép-Kelet Európában a legtöbb vállalkozót az a fő cél vezérli, hogy „nagyot kaszáljon”. Ez adja a régió kisvállalkozásainak sajátos arculatát. A szervízek, éttermek, tanácsadó-szolgálatok, fejevadászcégek és egyéb új szolgáltatók a fejletlen szolgáltatási ágazat kompenzálására jöttek létre. Kutatásunkban e vállalkozásokat azért nevezzük hangyának, mert tulajdonosaik olyan keményen és szorgosan dolgoznak, mint a hangyák. Fő vezetői stratégiájuk – úgy tűnik – a cég kis méretének és egyszerű felépítésének megőrzése. E vállalkozók vagy nem akarják vállalni a gyors növekedéssel járó kockázatot, vagy úgy érzik, hogy nagyobb vállalatot nem tudnának menedzselni. Sokan nem is engedhetik meg maguknak a méretbővítést. Közép-Kelet Európa hangya szervezetei a következőkkel jellemezhetők:

1. *Stratégiai irányultság:* Minimális növekedés („a kicsi a szép”)
2. *Szervezeti felépítés:* Strukturálatlan, kevés szinttel
3. *Vezetők:* Tulajdonos-vezető; „magad uram”
4. *Irányítás:* A tulajdonos közvetlenül irányít; az irányítás esetenként nem szisztematikus
5. *Vezetési stílus:* Kötetlen, egyéni
6. *Szervezeti kultúra:* Általában a tulajdonostól függ
7. *Tervezés:* Minimális

Gondjai ezeknek a kisvállalkozásoknak is vannak. Ezek közül a legfontosabbak a személyi ellentétek a tulajdonosok és alkalmazottak között, a gazdaságos méret nagyság hiánya, a környezetnek való kiszolgáltatottság („falevél a viharban”) és az igen gyenge alku pozíció.

Közép-Kelet Európában tipikus kisvállalkozás a szentpétervári Leks Kft.

#### Leks Kft.

A Leks Kft. megalapítója marketingvezetőként dolgozott egy magántulajdonban levő szentpétervári Kft.-nél. A cég fő profilja fogyasztási cikkek adás-vétele volt. A Leks megalapításához a tulajdonos-vállalkozó ötven % havi kamatra kölcsönt vett fel, otthagya a Kft.-t, és elkezdett elektronikai cikkekkel kereskedni. A kölcsönt az első ügylet hozamából visszafizette, s nyereséggel működött tovább. A Szovjetunió felbomlásával és a régi ipari kapcsolatok megszűntével a Leks Kft. piaci rést talált magának: barter és készpénzes ügyletek útján elektroni-

kai alkatrészekkel látja el a nagyobb vállalatokat. E cikk írásának időpontjában a Leks Kft. továbbra is nyereséges és bővül.

#### Manna Bt.

A Manna Bt.-t egy háziorvos alapította 1994-ben, amikor az orvosnő felismerte, hogy számára több lehetőséget kínál a házi orvoslás vállalkozói formája. Kollégái és barátai bátorítása ellenére nehezen szánta rá magát a több felelősséget, másfajta gondolkodást is követelő életformára. Közel egy éves fennállása óta sikeresen működik. Van egy alkalmazottja, az orvos asszisztense. Külső tanácsadót vesz igénybe a könyvelésre. Terjeszkedni nem akar. A gyógyításból szeretne élni tovább is.

A hangya típusú szervezeteknek általában van hosszú távú jövőjük Közép-Kelet Európában. Ez persze nem minden kisvállalkozásra vonatkozik. A hangyáknak a következő fő stratégiai választási lehetőségeik vannak:

1. *A status quo megőrzése (vagyis az életbenmaradás)*
2. *Árváltozás III. típusú (gazella) szervezetté*
3. *A gyümölcsök learatása (eladás)*
4. *Felszámolás*

Az életbenmaradáshoz e „hangya-szerű” vállalkozóknak általában meg kell őrizniük piaci helyzetüket és jobban oda kell figyelniük költségeik kézben tartására. Ebben az irányban haladva hangsúlyosabban kell kezelni a piac kutatást, és a céget úgy kell pozicionálni, hogy felvevőpiaca jobb minőséget nyújtó szolgáltatónak lássa.

A III. típusú – gazella – szervezetté való alakulás új szemléletet igényel a növekedéssel kapcsolatban. Az új piaci lehetőség kiaknázásához nagyobb figyelmet kell fordítaniuk a vezetési struktúrára és a növekedés finanszírozására.

A gyümölcsök learatása – más szóval cégeladás – stratégiája új a világ e táján. Kevés olyan kisvállalkozót látunk, aki képes volt túlélni az indulási fázist és utána bevételt talált a vállalkozására.

A jövőben azonban – sajnos – a kudarc lesz az általános szabály, és a siker a kivétel. Számos kisvállalkozás nem fogja tudni elkerülni a felszámolást, s ennyiben Közép-Kelet Európa közelíteni fog a Nyugathoz.

### III. típusú szervezetek: gazellák

Közép-Kelet Európa „kezd kicsivel – gondold nagyra” vállalkozásai dinamikusak és gyorsan növekvőek. Régióinkban ők a piacgazdaság – más szóval a kapitalizmus – letéteményesei. A gyorsan növekvő cégek tulajdonos-igazgatói gyakran országosan ismert személyiségek, iparmágnások. Cégeik az új vállalkozói szféra vezérhajói. Az ilyen típusú vállalkozásoknak nincs nagy múltjuk Közép-Kelet Európában; a kisvállalkozásokról szóló 1982. évi törvénynek köszönhetően azonban Magyarországon több ilyen vállalkozást találunk, mint másutt.

Közép-Kelet Európában a gazella típusú szervezetek a következő három fő csoportba oszthatók:



1. *Birodalomépítők/konglomerátumok* (Fotex, Kontrax)
2. *Portyázók* (pl. a Multiform)
3. *Összpontosítók* (pl. a Graphisoft)

A birodalomépítők és az összpontosítók igen hasonlóak, csak az üzletágak számában különböznek. A birodalomépítők többféle üzletággal foglalkoznak, míg az összpontosítók többnyire egy profilban alkotnak jelentősebb. Egyéb jellemzőik szinte egyformák. A portyázók kevésbé strukturáltak. Szükségesség esetén üzleti lehetőségre ráharapnak, központi tevékenységi körük nincs is.

1. *Stratégiai irányultság*: Gyors növekedés
2. *Szervezeti felépítés*: Általában strukturálatlan, de a strukturáltabb felé haladó
3. *Vezetők*: Kialakulóban levő vezetési ismeretek, vállalkozó vezetők
4. *Irányítás*: Kialakulóban levő irányítási/ellenőrzési rendszerek
5. *Vezetési stílus*: Karizmatikus
6. *Szervezeti kultúra*: Csapatszellem, „Mi vagyunk a bajnokok”
7. *Tervezés*: Világos iránykijelölés, egyre inkább részletes üzleti tervek.

A portyázók kevésbé strukturáltak. Szükségesség esetén mindenre ráharapnak, központi tevékenység-körük nincs is.

A gyorsan növekvő cégek többségénél a következő gondok merülnek fel: túlbecsülik a piac növekedési lehetőségeit; túl sok lábon állnak és nem összpontosítanak; rosszul gazdálkodnak készpénzüikkel; hosszú távú beruházásaikat rövid lejáratú hitelekkel finanszírozzák. Az ilyen típusú vállalkozásokra nehéz általános iskolapéldát találni. A Graphisoft (magyar) szoftvercég kitűnő példa a sikeres összpontosítókra. A Multiform ezzel szemben a gyorsan növekvő portyázókra jó példa.

### Graphisoft Kft.

A Graphisoft a „bezzeg” cégek közé tartozik Magyarországon. Az 1982-ben alakult cég 1992-ben már 87 főt foglalkoztatott és 6,2 millió dollár árbevételt ért el. A Graphisoft a Macintosh személyi számítógépre írt építészeti tervező CAD szoftverek legnagyobb szállítója a világon; Európában ötven százalék, Amerikában negyven százalék a piaci részesedése. A vállalat szoftverértékesítési árbevételének mintegy nyolcvanöt százaléka származik a cég csúcstermékének, az ArchiCAD-nak az eladásából. Az ArchiCAD az az építészeti tervező szoftver, amelyet a Macintosh platformon mindenki használ. A Graphisoft emellett a topCAD fejlesztésével és értékesítésével is foglalkozik. A topCAD a világ egyik legnagyobb teljesítményű kétdimenziós ipari CAD szoftvere. 1993-ban a Graphisoft harminchat országban folytatott kereskedelmi tevékenységet; Németországban és az Egyesült Államokban leányvállalatai útján, másutt független marketingpartnerein keresztül. A Macintosh-piac azonban korlátozott; az IBM-PC piac meghódítására a Graphisoft 1993-ban piacra dobta az ArchiCAD Windows változatát. Bojár Gábor, a Graphisoft elnöke és alapítója, a cég tizenkét éve során mindvégig az összpontosítás stratégiáját alkalmazta. „Minden olyan projektumot ejtettem, amely nem segítette központi

tevékenységünket; az ArchiCAD fejlesztését és értékesítését. Néhány éve így hagytuk abba az (egyébként sikeres) atomerőmű-tervező szoftverünk fejlesztését és nemrég hardver-elosztó cégünk részvényeitől is megváltunk. 1990-ben a Graphisoft kizárólagos jogot kapott az Apple számítógépek magyarországi értékesítésére. Sokat tanultunk ebből az üzletágból és nyereséggel értékesítettünk 3,3 millió dollár értékű hardvert. Ha azonban az ArchiCAD-ot Windows platform is elérhetővé kívánjuk tenni, ehhez összpontosítanunk kell energiánkat és erőforrásainkat.”

### Multiform Kft.

A Multiform Kft.-t 1989-ben építőipari vállalkozásként alapították. Három év alatt 1,5 millió dollár forgalmú, száz főt foglalkoztató céggé nőtt. A Multiform karbantartási munkákat végzett a magyar papíriparban, de megjelent a nemzetközi porondon is, például Münchenben repülőtérépítést vállalt. Jugoszláviának pedig hajókat épített. A jugoszlávai háború kiszélesedésével kénytelen volt kivonulni erről a piacról. A cég ekkor fizetségként kapott hegesztőhuzalt, s később hegesztőgépeket kezdett értékesíteni a magyar piacon. 1992-ben elvesztette ipari karbantartási megbízásait, s kivonult a német piacról is. Ezt követően egy ügyfele készpénz helyett acélszerkezeti műhellyel fizette ki tartozását a Multiformnak. A cég ekkor acélszerkezeteket kezdett gyártani.

Hamarosan lehetőség nyílt a nagy magyar infrastrukturális beruházásokba való bekapcsolódásra, s így a vállalat új részleget alakított az infrastrukturális építési munkákra. 1993-ra a cég létszáma ötven főre és évi forgalma kb. egy millió dollárra csökkent, adóssága pedig egy millió dollárra nőtt. Arra a kérdésünkre, hogy tulajdonképpen mivel foglalkozik a cég – kereskedéssel, építőipari tevékenységgel, hegesztéstechnikai termékekkel és szolgáltatásokkal vagy infrastrukturális beruházásokkal, a cég vezetője a következő világos választ adta: „mi mindennel foglalkozunk, amiben üzleti lehetőséget látunk”.

A III. típusú – gazella – cégek átmeneti helyzetben vannak. A vállalkozás vagy megerősödik és IV. típusú – tigris – szervezetté alakul, vagy eltűnik a színről. A gazella-típusú cégek a következő lehetőségek közül választhatnak:

1. *A status quo megőrzése folyamatos javulás útján*
2. *Átváltozás IV. típusú vállalkozói szervezetté*
3. *A gyümölcsök learatása*
4. *Felszámolás.*

A folyamatos javulás növekedés nélkül – csapda. Ha egy cég nem növekszik, mert (a) piaca nem nyújt erre lehetőséget, (b) fél a növekedéstől, vagy (c) hiányoznak a növekedéshez szükséges erőforrásai, akkor valószínűleg lendületét veszti és elpusztul. A folyamatos javulás önmagában perspektívtalan.

A legjobb stratégia és a legtermészetesebb növekedési mód a vállalkozói szervezetté alakulás. Ehhez a birodalomépítő vagy az összpontosító stratégia egyaránt alkalmazható. A tevékenység rokonterületekre való ki-



terjesztése – más szóval diverzifikálás – jobb megoldásnak látszik az első 15 évben. A gyors növekedés fázisának túlélésében segíthet a megállapodottabb vezetési struktúra: a feladatok ellenőrzött leosztása, a formálisabb ügyrend, a munkamegosztás, és a hivatalosabb – kevésbé személyes – rendszerek alkalmazása. Szükség van még megfelelő vezetői számviteli rendszerre és gondosan megtervezett beruházásokra is.

A gyümölcsök learatása a vállalkozói stratégiák sajátos esete. Sok vállalkozó élvezi vállalkozások elindítását és felfuttatását, de únja bejárattott vállalkozások vezetését. Az ilyen vállalkozók általában eladják működő cégüket, hogy előről kezdjék a dolgot. Cégeladásra vezethet a növekedés várható lassulása, vagy a verseny éleződése is. Nem mindegy azonban, hogy mikor adják el a céget. Az eladási döntés halogatásának felszámolás lehet a vége.

A felszámolás azt jezi, hogy a vállalkozó elvesztette a játszmát, csődbe ment. Felszámolásra vezethet, ha a vállalkozó olyan piaci résre összpontosít, amelyből idővel eltűnik a szolgáltatása vagy terméke iránti igény, vagy ha egy nagyobb cég lekörözi a kisebbet – a tigrisek megeszik a gazellákat. Pontosan ez történt a magyar számítógép összeszerelőkkel, amikor a COCOM embargo eltörlését követően megjelentek a magyar piacon az IBM, a Compaq és a HP kereskedők.

#### IV. típusú szervezetek: a tigrisek

A IV. típusú cégek dinamikusak, vállalkozói szerkezetet és szellemet tükröznek, és legalább tizenöt éves múlttal rendelkeznek. Számos tigris a bürokratikus állami vállalatokról való leválással jött létre. Mások korábban is gyorsan növekedő vállalatok voltak, s fejlődésük során meg tudták őrizni vállalkozói szerkezetüket és szellemüket. Közép-Kelet Európában a legtöbb tigris állami vállalatokból alakult ki. E régió nemzetgazdaságainak piactársadalmi lépésváltása során az átalakulás legfontosabb feladata a nagy állami vállalatok átalakítása és vállalkozó vállalatok létrehozása. E feladat sikeres megoldása a meglévő erőforrásokból tölti fel új energiákkal a gazdaságot. A privatizálás során a vállalkozói szervezetek következő két típusa jött létre:

1. *Multinacionális* („kicsi a nagyban“)
2. *Belföldi* („kicsi a nagyból“).

A multinacionális vállalatok számos állami vállalatot vásároltak meg, főként Magyarországon, Lengyelországban és Csehországban. A multik egy része igazi vállalkozói cég. A Coca-Cola és a Coca-Cola Amatil, a Johnson & Johnson, a Unilever és mások vadásznak az üzleti lehetőségekre. Vállalkozói jellegük megőrzéséhez hídak kell verniük a bennük megtestesülő sokféle kultúra (szervezeti, üzleti, nemzeti kultúra) között. E multinacionális vállalkozói szervezetek önálló üzleti egységeiket kifejezetten ösztönzik az üzleti lehetőségek kiaknázására. Sok esetben az anyavállalatok saját hazájukban maguk is bürokratikus dinoszaurusznak számítanak. Külföldi beruházásaiknál azonban fiatal tigrisként viselkednek. Magukkal hozzák felhalmozott piaci tapasztalataikat, működési struktúrájukat és tőkéjüket. Eppen ezért a multik által bekebelezett vállalatokat nem tekinthetjük jelen kutatásunk tárgyának, mert itt a nyugati, illetve távolkeleti know-how és tőke meghatározó szere-

pet játszik. Persze tapasztalataik hasznosítása előnyére válik a hazai vállalatoknak.

A belföldi vállalkozói szervezetek nagy állami vállalatok utódvállalatai. Az anyavállalat a vezetők általi kivásárlással, munkavállalói részvénytulajdonosi programmal vagy új belföldi, de vállalatok kívüli vásárlók bevonásával, rendszerint hitel igénybevételével kerül privatizálásra. Ezekben az esetekben az új tulajdonosok vállalkozói megközelítéssel próbálják fejleszteni vállalkozásukat, és megőrizni a munkahelyeket. A belföldi cégeknél sok esetben hiányoznak az új vállalkozói stratégia sikerre viteléhez szükséges ismeretek és készségek.

A vállalkozói szervezet a következő jellemzőkkel írható le:

1. *Stratégiai irányultság*: Folyamatos növekedés és alkalmazkodás a változásokhoz, vadászat az üzleti lehetőségekre
2. *Szervezeti felépítés*: Divíziókba szervezett vállalkozói üzleti/gazdasági egységek
3. *Vezetők*: Vállalkozó és a vállalkozást támogató vezetők
4. *Irányítás*: Félautonóm irányítás
5. *Vezetési stílus*: Pozitív csapat-megközelítés
6. *Szervezeti kultúra*: Vállalkozói és portyázó-vadászó
7. *Tervezés*: tervezés a divíziók vagy üzleti egységek szintjén.

Az ilyen típusú szervezet számára a legnagyobb kihívás a vállalkozói kultúra kialakítása. Ez a vállalkozást támogató infrastruktúra megteremtését és a vállalkozói szellem megőrzését jelenti. Jó példa a belföldi vállalkozói szervezetre a következő „tigris”:

#### Zwack Unicum, Magyarország

A Zwack Unicum Rt. az első privatizációs hullámban átalakult vállalat. A Budapesti Likőripari Vállalatot 1989-ben az államosítás előtti tulajdonos család tagja Zwack Péter vásárolta meg. Az új tulajdonos, ha úgy tetszik nyugati tőkét hozott a vállalatba, nagy multinacionális cégháttér nélkül. A cég élére új magyar vezetés került, és elkezdődött a nagy átalakítás.

A korábban nehézkes, a termelést elsődlegesnek tekintő vállalatban az új vezetők az értékesítést és a marketinget állították előtérbe. Ahogy Sivó Imre, a cég új vezérigazgatója fogalmazott, „eddig a termelés volt a mozdony, most az értékesítés húzza az egész szerelvényt”. A piaci terjeszkedés érdekében új termékeket jelentettek meg a piacon, és bevezették az értékesítés korszerű forgalmazási módszereit. Támogatják a munkatársak új kezdeményezéseit, folyamatos képzéssel fejlesztik a munkatársak tudását, vezetési készségeit.

A vállalkozói szervezetnek elvileg nem szabad meghalnia. Hosszú távon azonban a tigriseknek is folyamatosan harcolniuk kell túlélésükért. E szervezetek számára a legnagyobb veszély rugalmasságuk elvesztése. Az öreg tigris nem sokban különbözik a fiatal dinoszaurusztól. A tigrisek is több stratégia közül választhatnak:



1. A *status quo* megőrzése folyamatos javulás útján
2. Átváltozás dinoszaurusszá (lassú halál)
3. A gyümölcsök learatása a vállalat részenkénti eladásával
4. Felszámolás

A folyamatos fejlesztés – japán szóval kaizen – lehetőség a vállalkozói szervezetek dinamikájának megőrzésére. Az energiaszint és a változásokhoz való alkalmazkodás képességének elapadása a vállalatot akarátán kívül olyan stratégiába sodorja, amely idővel teljes elbürokratizálódáshoz vezet. Az ilyen sodródás lassú folyamat, nehéz felismerni, s észrevétlenül vezet a vállalat hanyatlásához és végül halálához. A vállalat részenkénti eladását az esetek többségében nem átfogó stratégia vezérli. A kevésbé nyereséges vagy ígéretes vállalatrészekről más vállalatoknak való eladással lehet megszabadulni. A felszámolásra ugyanez vonatkozik.

### Zárómegjegyzések

Tipikus cégeket és stratégiákat kívántunk itt bemutatni. A cégek strukturális jellemzőit az 1. táblázat, a jellegzetes stratégiákat a 2. táblázat foglalja össze.

Nehéz meghatározni, hogy Közép-Kelet Európa cégei milyen százalékos megoszlással esnek a fent leírt típusokba. A cégek méret szerinti megoszlásának nyu-

gaton szokásos piramisa régiókban nem a talpán, hanem a csúcán állt. E fejreállt piramisban a cégek nyolcvan százaléka volt háromezer fős vagy nagyobb vállalat, és csak a maradék húsz százaléka volt kisebb. E megoszlás nem tartalmazza a kistermelőket, egyéni gazdálkodókat és a kisiparosokat. Ez a piramis jelenleg van átalakulóban a nyugaton szokásos formára; vonatkozó statisztikáink azonban egyelőre nincsenek régiók különböző országaiából. Erősen hozzávetőleges becslés szerint 1994-ben Magyarországon 130.000 vállalatból 3000 állami dinoszaurusz, 125.000 hangya, 1000 gazella és 500 tigris volt.

A legnagyobb kihívás ma Magyarországon és a régióban az, hogy miképpen lehet átalakítani az egyre kevésbé életképes nagyvállalatokat vállalkozó vállalatokká. Ha a dinoszaurusz nem akar kimúlni, tigrissé kell változnia.

Közép-Kelet Európával kapcsolatban a következőkre kell odafigyelni: „közép-európai vállalat” nincsen. Ezt – úgy tűnik – kutatók és gyakorlati vezetők egyaránt szem elől tévesztik. Ugyanakkor a régió gazdaságainak fellendítése hosszú távon a helyi vállalatok feladata. A helyi vállalatok azok, amelyek a helyi ismeretek és készségek alapján a gazdaság fejlődéséhez szükséges infrastruktúrát és energiát adják.

1. táblázat

A szervezettípusok strukturális jellemzői

Strukturális jellemzők	Dinoszaurusz	Hangya	Gazella	Tigris
1. Stratégiai irányultság	Minimális növekedés, vezetői beidegződés a szervezet méreteinek megőrzésére és bázisszemlélet	Minimális növekedés („a kicsi a szép”)	Gyors növekedés	Folyamatos növekedés és alkalmazkodás a változásokhoz. Vadászat az üzleti lehetőségekre
2. Szervezeti felépítés	Szakterületenkénti és hierarchikus	Strukturálatlan, kevés szinttel	Általában strukturálatlan, de a strukturáltabb felé haladó	Divíziókba szervezett vállalkozói üzleti/gazdasági egységek
3. Vezetők	Nagyrészt szakterületenkénti szakemberek, piacorientált üzleti és vezetői képzettség nélkül	Tulajdonos vezető; „magad uram”	Kialakulóban levő vezetési ismeretek, vállalkozó vezetők	Vállalkozó és a vállalkozást támogató vezetők
4. Irányítás	Központosított	A tulajdonos közvetlenül irányít	Kialakulóban levő irányítási/ellenőrzési rendszerek	Félautonóm irányítás
5. Vezetési stílus	Autokratikus	Kötetlen, egyéni	Karizmatikus	Pozitív csapat-megközelítés
6. Szervezeti kultúra	Torz és romboló. A dolgozók elkötelezettsége igen csekély, („kis pénz, kis foci”, „amíg minket csak fizetgetnek, mi csak dolgoztatunk”)	Általában a tulajdonostól függ	Csapat-szellem; „mi vagyunk a bajnokok”	Vállalkozói és portyázó-vadászó
7. Tervezés	Felülről lefelé	Minimális	Világos iránykijelölés, egyre inkább részletes üzleti tervek	Tervezés a divíziók vagy üzleti egységek szintjén



## Túlélési stratégiák Közép- és Kelet Európában

Szervezeti stratégiák	Dinoszaurusz	Hangya	Gazella	Tigris
Túlélés	Privatizáció és átszervezés  Decentralizáció stratégiai üzleti egységekkel  Vállalati vállalkozás	Folyamatos fejlesztés  Növekedés, átalakulás gazellával	Stabilizálódás: átalakulás tigrissé  Folyamatos fejlesztés  Vállalatfelvásárlás és -egyesítés	Folyamatos fejlesztés  További növekedés: Vállalatfelvásárlás és egyesítés vertikális vagy horizontális integrációval
Halál	Egyes részlegek külön privatizációja vagy eladása  Felszámolás	Betakarítás a működő vállalkozás eladásával  Felszámolás	Betakarítás a működő vállalkozás eladásával  Felszámolás	Betakarítás a működő vállalkozás egészének vagy részének értékesítésével  Átalakulás dinoszaurusz-szá (lassú halál)  Felszámolás

## Hivatkozások

- Csath, M. (1988): The Hungarian economic reform: Problems of human resource management and corporate culture (A magyar gazdasági reform: az emberi erőforrás-gazdálkodás és a vállalati kultúra problémái). *International Journal of Manpower*, 9, 21–27.
- Drucker, P. (1985): *Innovation and Entrepreneurship*. New York, Harper & Row., Innováció és vállalkozás. (1993) Budapest, Park kiadó
- Glamholtz, E. & Randie, Y. (1993): How to make entrepreneurship work in established companies (Hogyan tegyük vállalkozó szelleművé a megállapodott vállalatokat). In Kuhn, R. L. (ed) *Generating Creativity and Innovation in Large Bureaucracies*. Westport: Quorum Books. pp. 131–150.
- Glenny, M. (1990): *The Rebirth of History: Eastern Europe in the Age of Democracy* (A történelem újraébredése: Kelet Európa a demokrácia korában). New York: Penguin Books
- Greiner, L.E. (1972): Evolution and Revolution as Organizations Grow (Fejlődés és forradalom a szervezetek növekedésében). *Harvard Business Review*, 50. pp. 37–46.
- Mintzberg, H. (1973): Strategy Making in Three Modes. (A stratégiakészítés háromféle módja). *California Management Review*, 16,2, pp. 44–53.
- Pearce, J. L. (1991): From Socialism to Capitalism: The effects of Hungarian human resources practices (Szocializmusból kapitalizmusba: a magyar humán erőforrás-gyakorlat hatásai). *Academy of Management Executive*
- Timmons, J. (1990): *New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990s*. Homewood, Ill: Irwin
- Vecsenyi, J. (1993): Hungarian transformation: Challenge for Innovation (A magyar átalakulás: kihívás az innovációra). In Kuhn, R. L. (ed) *Generating Creativity and Innovation in Large Bureaucracies*. Westport: Quorum Books
- Woodside, A. G. & Kandiko, J. (1991): Decision-processes in strategic alliances: Designing and implementing international joint ventures in Eastern Europe (Döntési folyamatok a stratégiai szövetségekben: nemzetközi közös vállalatok megtervezése és megvalósítása Kelet-Európában). *Journal of Euromarketing*, 1.